ESTIMATES

Office of the Correctional Investigator

Performance Report

For the period ending
March 31, 2002

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing — PWGSC

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/61-2002
ISBN 0-660-62139-8

103-01204/

Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting of results through ministers to Parliament and citizens. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following certain principles. Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering its commitments. The report also associates performance with earlier commitments as well as achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance of the organisation according to the principles outlined above, and provide comments to the department or agency that will help it in the next cycle of planning and reporting.

This report is accessible electronically from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp

Comments or questions can be directed to:

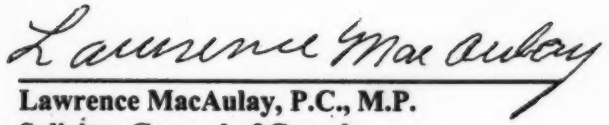
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A OR5

OR to this Internet address: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

OFFICE OF THE CORRECTIONAL INVESTIGATOR

DEPARTMENTAL PERFORMANCE REPORT

For the
period ending
March 31, 2002



Lawrence MacAulay, P.C., M.P.
Solicitor General of Canada

TABLE OF CONTENTS

Section I: Message

1.1 Correctional Investigator's Message 5

Section II: Agency Performance 7

2.1 Mandate 7
2.2 Mission Statement 7
2.3 Business Line and Resources 7
2.4 Organizational Chart 8
2.5 Societal and Operational Contexts 9
2.6 OCI Logic Model 10
2.7 Implementation of the OCI Corporate Strategic Plan 12
2.8 Performance Accomplishments 19

Annex A: Financial Performance Overview 23

Financial Table 1 24
Financial Table 2 25
Financial Table 3 25

Annex B: Other Information 26

i) Contacts for further Information 27
ii) Agency Website 27
iii) Agency E-Mail Address 27
Legislation and Associated Regulations Administered 27
v) Statutory Annual Reports and Other Agency Reports 27

Section I: Message

1.1 Correctional Investigator's Message

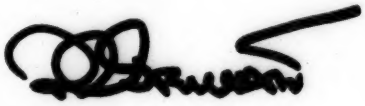
I am mandated as an Ombudsman for Federal Corrections. I firmly believe that the responsible oversight of correctional operations is a service that Canadians value greatly. The strategic outcome that they legitimately expect is that their correctional system will be fair, equitable, humane, reasonable and effective. It is our focus in all that we do, to ensure that this happens is indeed our "raison d'être".

This past year has been an exceptionally challenging one for the Office of the Correctional Investigator (OCI). On January 15, 2002 we formally adopted and then promptly initiated the implementation of our first Corporate Strategic Plan. This plan reflects the new management framework "Results for Canadians". It is also consistent with the OCI's long-standing commitment to excellence in service delivery, professional and ethical corporate behaviour, reliable and meaningful reporting and responsible spending.

Infused with a renewed focus on achieving results for Canadians this new strategic approach to management has already begun to benefit all aspects of our operations. While a near record number of issues from or on behalf of offenders have been brought to our attention over the past year, we have increasingly favoured a proactive, holistic and systemic response. In so doing, the Office has contributed to ensuring that our correctional system is not only managed in a fair and humane fashion but also in a manner consistent with the expectations and values of Canadians as provided for in the CCRA.

In the months ahead, the Office will diligently pursue the implementation of its Corporate Strategic Plan. We confidently expect that we will further improve our performance vis-à-vis our strategic outcomes and also be able to measure and report on the latter in an even more accessible and meaningful fashion.

Canadians increasingly recognize that the communities in which they live are ultimately safer and better protected when offender concerns are addressed fairly, humanely and responsibly. In the role of Ombudsman, the Office fully intends to contribute in assuring Canadians that this is indeed what happens in our federal correctional system.



R.L. Stewart

Section II: Agency Performance

2.1 Mandate

The Office of the Correctional Investigator was established in 1973 pursuant to Part II of the *Inquiries Act*. With the proclamation in November 1992 of Part III of the *Corrections and Conditional Release Act*, this is now the enabling legislation. The mandate of the Correctional Investigator, as defined by this legislation, is to function as an Ombudsman for federal offenders. The Correctional Investigator is independent of the Correctional Service of Canada and may initiate an investigation on receipt of a complaint by or on behalf of an offender, at the request of the Minister or on his own initiative. The Correctional Investigator is required by legislation to report annually through the Solicitor General to both Houses of Parliament.

2.2 Mission Statement

The Office of the Correctional Investigator is committed to maintaining an accessible independent avenue of redress for offender complaints and to provide timely recommendations to the Commissioner of the Correctional Service of Canada and the Solicitor General which address the areas of concern raised on complaint.

2.3 Business Line and Resources

The Office of the Correctional Investigator (OCI) has one Business Line which, as detailed in Section 167 of the *Corrections and Conditional Release Act (CCRA)*, is to conduct investigations into the problems of offenders related to decisions, recommendations, acts or omissions of the Commissioner of Corrections or any person under the control and management of, or performing service for or on behalf of the Commissioner of Corrections that affects offenders either individually or as a group.

Section 19 of the CCRA also implicitly requires that it reviews all investigations performed by the Correctional Service of Canada following the death or serious bodily injury to an inmate. The OCI is also engaged in similar monitoring of interventions by Institutional Emergency Response Teams (IERT's), in keeping with the recommendations of the Arbour Commission.

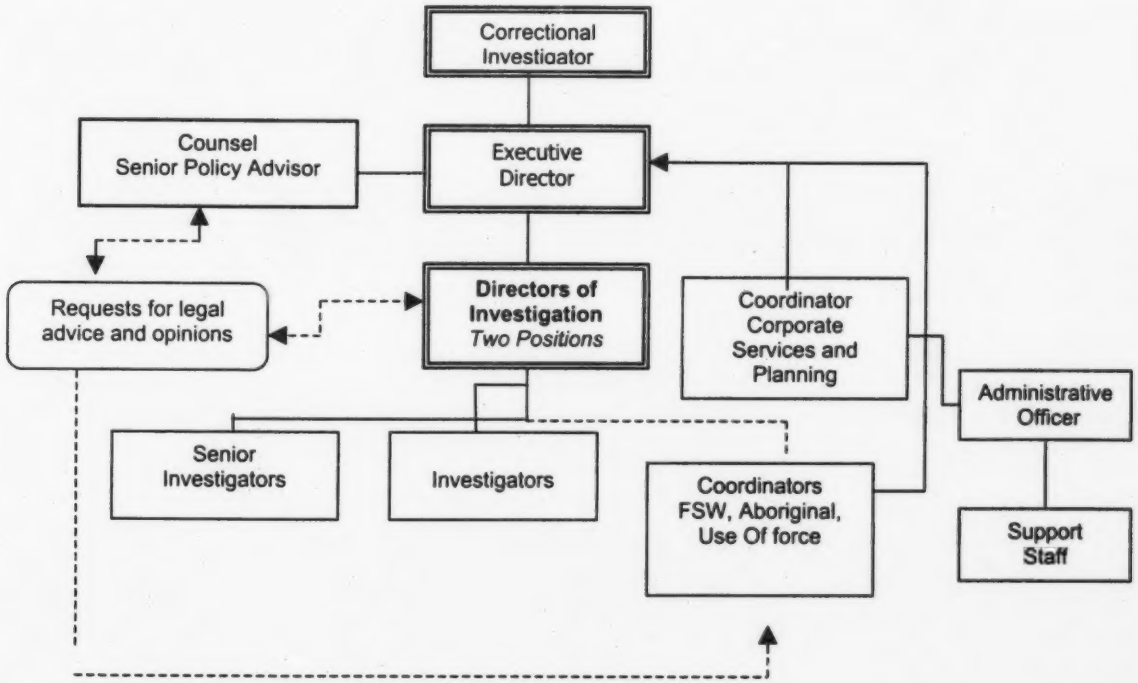
The Office of the Correctional Investigator is headed by the Correctional Investigator who reports to Parliament through the Solicitor General. The Agency's resources provide for 25 full-time equivalents, 12 of which make up the investigative staff. The total resources are $2,879,000 for the fiscal year 2001-2002.

2.4 Organization Chart

Represented below is the OCI's Organization Chart, as envisioned in the Corporate Strategic Plan it formally adopted on January 15, 2002.

As will be explained in greater detail below, a number of the positions identified remained vacant at the end of the reporting period, impeding the full implementation of the Strategic Plan.

EXHIBIT 1 - OCI Organization Chart



Solid lines indicate reporting relationship; dotted lines indicate coordinating relationships

2.5 Societal and Operational Contexts

The maintaining of an independent and objective review process within a correctional environment where the office has virtually no control over either the number of complaints or the extent of investigations required presents a number of unique challenges. First, the resolution of disputes in an environment traditionally closed to public scrutiny with an understandably high level of mistrust between correctional officials and inmates, requires that the Office not only be, but be seen to be independent of both the Correctional Service and the Ministry. Second, given that the authority of the Office rests with its power of persuasion and public reporting rather than enforceable recommendations, it is imperative that appropriate administrative and political mechanisms be available to ensure that reasonable, fair, timely, equitable and humane action is taken on the findings made by the OCI.

In recent years, changes to the regulatory and legislative environment have forced the OCI to dramatically expand its services. The Arbour Commission of Inquiry (1996) noted that the statutory mandate of the OCI should continue to be supported and facilitated because only the OCI is in the "unique position both to assist in the resolution of individual problems, and to comment publicly on the systemic shortcomings of the Services."

In 1997, the Auditor General noted that one of the factors creating difficulty at that time, was the overall size of the workload. Indeed since that time the OCI has implemented the recommendations of the Auditor General to address those workload issues, including working with the Correctional Service to improve the inmate grievance procedure and to provide an improved policy and procedure manual to investigators. The Auditor General noted as well, however, that the demand for services remains elevated, incessant and that both the overall volume and complexity of issues continues to increase.

In October 1999, the Office signed a Memorandum of Understanding with the Correctional Service. The intent of this agreement is to assist both agencies in addressing areas of offender concern in an objective, thorough and timely fashion. Accordingly, the quality and timeliness of actions taken by the Correctional Service in response to the Office's findings and recommendations will remain of paramount importance.

In 2000, the Sub-committee on the *Corrections and Conditional Release Act* of the Standing Committee on Justice and Human Rights, recommended that the budget of the OCI be "increased in order to expand the number of investigators and (to) cover directly related expenses such as office equipment, communications and travel required to conduct investigations".

In addition, the Office met throughout the year with various national and international associations, actively involved in the fields of corrections and criminal justice, either on an individual basis or at conferences, to review areas of mutual concern. These linkages highlight the value placed by the Office on a collaborative approach to the betterment of corrections consistent with the expectations of Canadians.

The OCI does not foresee any diminution or decline in either the overall demand for services or in the complexity of the issues the OCI is called upon to address. The environment in which the OCI is called upon to provide "Results for Canadians" continues to be extremely challenging and one in which innovative and dedicated service provision is essential to moving ahead.

To respond to these pressures, the OCI identified the following three priority activities that it has begun to implement and will pursue during the first three years of the strategic plan it adopted on 15 January 2002. These are:

1. Increase the capacity for institutional visits to a level that is acceptable to the detained population and the Canadian people.

2. Create specialist positions to address issues of Federally Sentenced Women and Aboriginal Offenders.

3. Increase the ability to review and follow-up on both investigations as per Section 19 of the *Corrections and Conditional Release Act* and Use of Force Videotapes, as per the recommendations of the Arbour Commission.

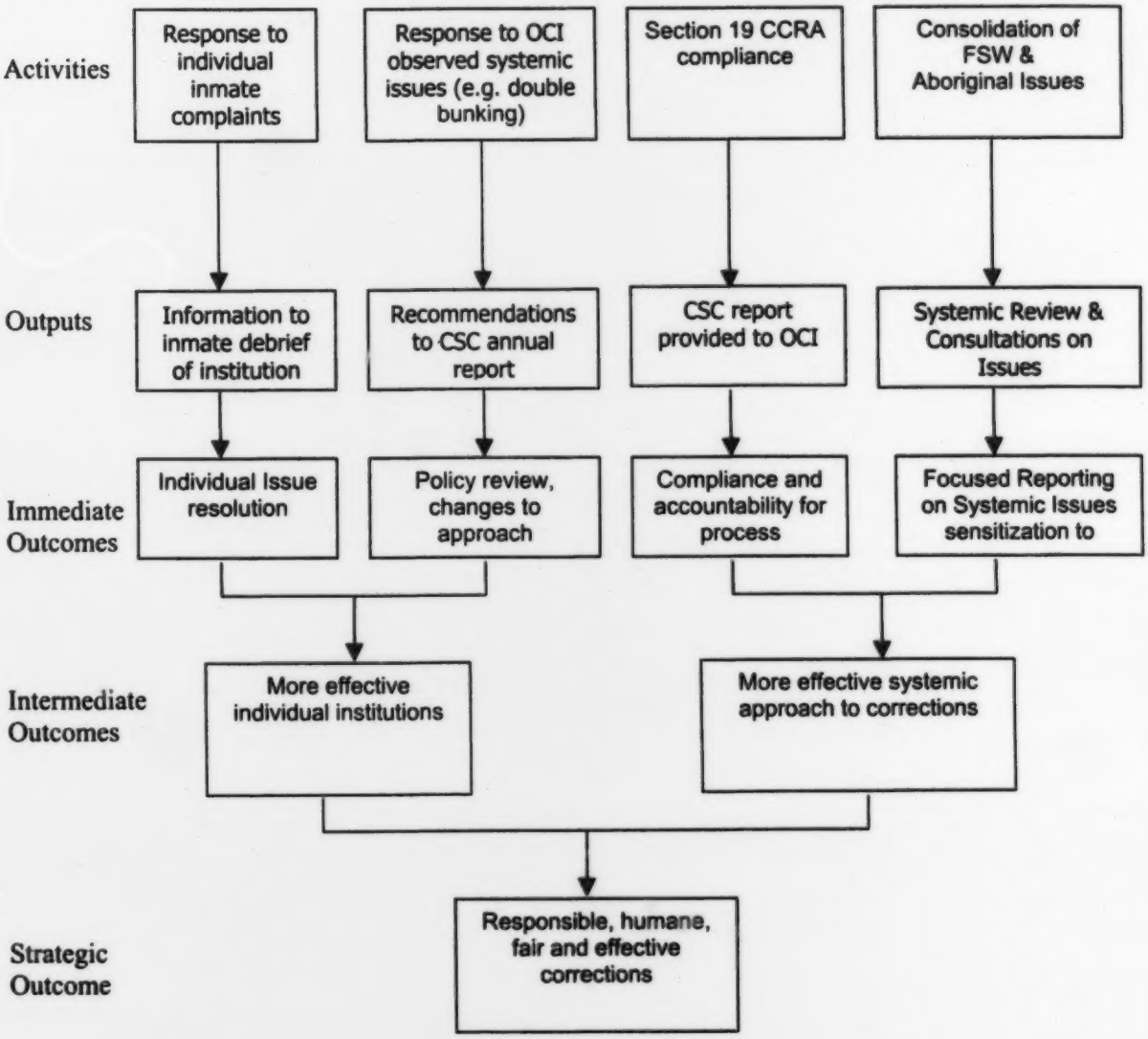
2.6 OCI Logic Model

The Logic Model presented below sets out just how the OCI views how it delivers the services necessary to support its mandate and deliver on its commitment to the strategic outcome of responsible, humane, fair and effective corrections.

The logic model identifies the linkages between the activities of the OCI program and the achievement of its outcomes. It clarifies the activities that make up its program and the sequence of outcomes expected to result from these activities. It serves as a tool with multiple uses:

- to clarify for OCI managers and staff the linkages between activities, outputs and the expected outcomes of the program. In so doing, it will serve to clarify and distinguish the expected immediate, intermediate and ultimate outcomes;
- to communicate externally about program rationale, activities and expected results;
- to allow all program elements to make informed trade-off decisions for the allocation of resources and the application of effort;
- to test whether the program "makes sense" from a logical perspective;, and
- to provide the fundamental backdrop on which the performance measurement and evaluation strategies are based (i.e. determining what would constitute success).

EXHIBIT 2 - OCI Logic Model



2.7 Implementation of the OCI Corporate Strategic Plan

Strategic Direction 1: Modern Human Practices

The focus therein is on the overall improvement of OCI's approach to Human Resources (HR) through the implementation of modern human resources practices. The ultimate goal is essentially to ensure that the OCI recruits, retains and generally manages its workforce so that it provides services of optimal quality and value to Canadians. Vis-à-vis the HR-related action commitments in its strategic plan, the OCI has achieved the following:

In March 2002, a new Corporate Services management position was staffed during an on-going recruitment campaign. Once it is completed in the fall of 2002, the incumbent will assume the coordination of all Human Resources (HR)-related activities from the Directors of Investigations. This reconfiguration of roles and responsibilities will lead to a more streamlined HR management process and allow Directors of Investigations to concentrate their efforts on the investigative process.

Prior to the end of the current reporting period, three (3) term investigators were offered and accepted indeterminate positions. The permanent addition of these three already experienced investigators has bolstered the stability of the OCI workforce, a critical element for success in the full and timely implementation of its strategic plan.

Simultaneously with the formal adoption of its strategic plan in January 2002, the Office of the Correctional Investigator established Management and Policy Committees to provide overall direction and priority setting in the implementation process of the plan. Beyond managing change, the "raison d'être" of both committees is the need to address, in a structured fashion, on-going and emerging issues in all operational areas covered in the five strategic directions outlined in the Plan, including Human Resources.

In order to assist new recruits and for the benefit of its existing staff, the OCI has developed an internal communications plan. Already implemented are the provisions enabling all employees to suggest agenda items for both management and policy committee meetings, concerning the timely distribution by electronic means to all staff of the said agendas and minutes, and the archiving of these documents on the common drive of the OCI's LAN.

The above efforts in terms of internal communications have been acknowledged in positive terms by OCI staff members. There is a consensus that enabling all staff to contribute to committee agendas and the universal sharing of knowledge, decisions and plans by the OCI Management cadre has already and will continue to have a beneficial impact on the overall quality and effectiveness of our operations. Staff appreciate being included in the decision-making process and receiving, in a timely fashion, the complete and accurate information they require to better manage their individual workloads.

Also included in the Internal Communications plan is the provision to all employees, in both hard copy and electronic format, of all OCI policies and procedures, position papers, legal opinions and active files at both the regional and national level. OCI staff members were consulted as to their requirements in this area and work towards implementation began in August 2002. A new staff member with legal expertise has been hired, on a contractual basis, to restructure the OCI's electronic information holdings and to assist Counsel in drafting the ten new position papers requested by the investigative staff.

In order to improve the quality and accessibility of information with regard to its performance, the OCI developed an External Communications Plan in late March 2002, with the assistance of an expert consultant in this area. Essentially, the plan calls for efforts to be made to assist the media in providing broader reporting to Canadians about the OCI's performance and recommendations, and to increase the frequency and quality of the OCI's contacts within various stakeholders.

Progress towards both these goals has been hampered by the retirement in June and August 2002 of two of OCI's senior managers. Both these positions have now been staffed and the OCI expects that noteworthy advances in the implementation of its External Communications Plan will gradually be achieved before the end of the current fiscal year.

Aware of the impact on the departure of critical personnel on the operational effectiveness of a small agency, the OCI acknowledged the need for succession planning in its Corporate Strategic Plan. However, a number of other HR-related initiatives were considered to be of a higher priority and in fact, pre-conditions to the successful establishment of a formal succession plan. While we will elaborate below on all of these, let us now mention for the benefit of our reader that the OCI first needed to realign its organizational structure and job descriptions with its new logic model. The OCI now expects that it will complete a formal succession plan by the end of the current fiscal year.

The conclusion of the on-going staffing exercise, which is now expected in early fall 2002, will coincide with the implementation of new formal employee performance review policy. The latter, inclusive of the required forms, has been developed after consultation with OCI staff members and approved by the OCI Management Committee. In keeping with common practice in this area, all OCI employees will now benefit from an enhanced annual performance review, inclusive of a formal opportunity to discuss their individual career plan and training requirements with their immediate supervisor.

While most of the HR-related initiatives it has already taken constitute enhancements to its employee recruitment and retention practices, the OCI elected not to prioritize the gathering of all of these within the structure of a formal plan. It expects to do so before the end of the current fiscal year.

The OCI's staffing and selection process, which traditionally had been somewhat informal, has been reviewed and modified, in accordance with the guidelines of the Public Service Commission. Five (5) positions have been or are in the process of being staffed through a process, which now requires the use of selection boards and formal criteria for candidates. The OCI is confident, based on the number of qualified applicants and the thoroughness of its new approach to selection, that the quality of candidates recruited will be of a high level.

The OCI has also now completed a formal orientation plan for all employees. It is expected that first benefit will be the better and faster integration of the new employees that will join the OCI workforce in early Fall 2002, as they will be systematically introduced to all facets of OCI operations before assuming their new responsibilities.

Over the last year, the OCI has and continues to experience an extensive metamorphose in its organization structure and just about all aspects of its operations. In view of the human dimension of this period of rapid change, OCI management has decided to postpone the institution of a formal employee satisfaction survey, with the issue to be revisited later in the current fiscal year.

Strategic Direction 2 : Renewal of Internal Business Processes

The focus therein is the re-engineering of the tools, methods and internal practices that constitute the OCI's current service delivering model. The ultimate goal pursued is to optimize the efficiency, effectiveness and economy of the said model, to ensure that OCI is able to more easily anticipate and respond more adequately to any and all changes in demand for its services.

As mentioned above, the adoption of the corporate strategic plan in January 2002, led to the creation of the OCI Management and Policy Committees. In view of the relatively small size of our agency, these committees were viewed as the best vehicles to manage and foster acceptance and support for change within the OCI. Accordingly, all OCI staff members are able to propose topics for discussion by both committees and receive, in a timely fashion, both the agendas and the minutes of the meetings of both committees.

The OCI has redesigned the front end of its contacts tracking system (CTS), after a review of its information and reporting needs. The new version of CTS is currently being field tested by four experienced investigators and is expected to be operational before the end of the current fiscal year. Preliminary assessments confirm that the new version of CTS will reduce the administrative burden to complete files and reports.

In late May 2002, the OCI developed an Integrated Planning Framework, relating priorities, service level metrics and resources to its logic model.

However, the OCI has not yet undertaken any concerted action to implement this Planning Framework. After careful review and analysis it was determined that the most logical and prudent course of action was to wait until all new employees, notably those who have recently been or are in the process of being recruited for the positions of Director of Investigations and Senior Investigators were in place and had gone through the Orientation Program mentioned above.

While the demand for OCI services in the different regions and at various institutions, is the object of daily discussion between OCI Investigators and their respective Directors of Investigations, the delay in the full implementation of the Integrated Framework reported above effectively precluded the establishment, in a formal and systematic fashion, of priorities for service level response.

As mentioned above, the OCI has established Management and Policy Committees to address on-going and as they arise, new issues related to all operational areas encompassed in the five strategic directions of the Plan, including internal business processes. The OCI believes the timely sharing of both the agendas and minutes of theses committees with the OCI staff has resulted in better internal management through openness and accountability.

In order to ensure that investigative staff has the right information at the right time, the OCI has reviewed the efficacy and out puts from CTS and the linkages between CTS and other OCI electronic information system.

As suggested earlier, the efficacy of CTS and its outputs have been greatly improved by the streamlining of data entry at the front end. Priority was given to this aspect because it was determined that it would be most beneficial to the investigative staff in the day to day management of their respective caseloads.

While the requirements have been determined, the actual work to create linkages between CTS and other OCI electronic information systems has not yet been undertaken, and most likely will not begin, until the further changes identified in the field testing of the new CTS prototype have been done and in turn, also subjected to field testing. Accordingly, the OCI expects to revisit this issue towards the end of the current fiscal year.

In the same vein, the OCI has developed and has begun field testing a prototype of the Institutional Balance Scorecard tool. Review of this prototype is expected to be undertaken before the end of the fiscal year and should result in the establishment of primary indicators in each "area of focus" (i.e. Transfers) in the OCI's assessment of individual institutional performance.

In mid June 2002, the OCI relocated. Its new accommodations provide sufficient space for all its current staff and new recruits and accordingly, has proven to be a more enabling environment and more conducive to service delivery.

Efforts have also been undertaken in other administrative sectors. The telephone intake system has been reengineered to reduce redundant non-emergency use. This reengineering process has translated in a systematic campaign by investigative staff to educate the offender population, through regular meetings with specific offenders and offender groups (i.e. inmate committees), on the most appropriate use of the OCI emergency toll free line. Directors of Investigations continue to monitor the process, by reviewing the statistics collected daily by the support staff on the number and nature of the telephone calls received from the offender population.

Also included in the reengineering of the telephone intake process is a much tighter screening of the telephone calls by support staff and the gradual evolution of their roles towards bona fide intake officers. Anticipated in that regard is the need to rewrite their job descriptions, reclassify their positions and provide the necessary training to enable them to fully assume their new responsibilities. The ultimate goal pursued is to have the support staff, in their enhanced role as intake officers, field the requests for basic information or referrals and thus allow the investigative staff to focus on the more complex cases. The OCI expects to complete the actions above before the end of the current fiscal year.

Almost complete is the re-engineering process of the mail system. Files and correspondence are now shared among investigative staff and as noted above, plans to achieve even greater integration through an expanded CTS are on the agenda for the last quarter of the current fiscal year.

In view of the many areas which currently are experiencing significant change and the number of ongoing internal communications initiatives, the OCI has decided to delay the updating of its policy and Procedures Manual. The OCI Management and Policy Committees will review this matter towards the end of the current fiscal year.

Strategic Direction 3: Enhanced Accountability

Stemming from the identified need for the OCI to adopt an integrated approach towards planning and management of operations, the focus is on the accountability in this regard, at the corporate level, and on an individual basis, of all OCI investigative staff. The ultimate goal is the promotion by timely information sharing and various other means, of individual and collective responsibility for the OCI's overall performance. In terms of its action commitments in this strategic direction, the OCI can report the following:

Movement towards an increase in OCI's participation at CSC institutional, regional and national meetings has been hampered by the retirement in June 2002 and August 2002 of two of its Senior Managers (Directors of Investigations). Progress vis-à-vis that action commitment will be gradual, as both new Directors of Investigations and still yet to formally selected Senior Investigators fully assume their new responsibilities. Another major factor in any revision of the schedule of meetings with CSC will be the implementation of the OCI Integrated Planning Framework, a process that will provide a

sound basis to determine the number, level and agenda of the meetings with CSC that may be required.

As mentioned above, the OCI holds monthly management meetings with fixed agenda and minute taking, all of which are shared, in a timely fashion, with all OCI staff members.

In late June 2002, the OCI formally adopted a revised employee performance appraisal policy. In the months ahead, OCI Managers will meet all employees under their responsibility to agree on performance objectives, and the latter will include explicit references to the use of OCI specific tools (i.e. CTS) and CSC tools (i.e. OMS, Radar).

Individual Directors had instituted unit meetings to review all operations, including performance issues and that practice will continue under the new Directors of Investigations. It is expected that the focus on performance will increase gradually as the Balanced Scorecard initiative mentioned above begins to generate sufficient data to constitute a reliable basis for comparative performance evaluation and decision-making.

Perhaps more critical in sharpening the focus on performance will be the implementation of the Integrated Planning Framework which the OCI developed in late May 2002. It will allow OCI to formally institute performance management and measurement, relating OCI performance at an institutional and inmate specific level.

Consistent with its purpose to address on-going and new issues relating to enhanced accountability, the OCI Management Committee has formally recognized the primacy of the individual investigator's responsibility for review of and communication about institutional performance.

The OCI has yet to institute a three year planning cycle. Progress towards that action commitment is tied to the implementation of the OCI Integrated Planning Framework and the integration within its management cadre of its new recruits in the positions of Director of Investigations and Senior Investigators.

In the same vein, the OCI has yet to institute the annual review of its strategic plan. Its Management Committee is keenly aware however that beyond the consolidation of the progress made in Year 1, the first priority for Year 2 will be the full implementation of what is at the very core of the Strategic Plan, that is the Integrated Planning Framework.

Strategic Direction 4: Realignment of Service Delivery Model

The focus therein is on the re-engineering of the OCI's organizational structure, in alignment with its new logic model. The ultimate goal pursued is to ensure that OCI applies the right resources at the right time to its priority demand areas.

As in the other strategic directions outlined in its Plan, it is the OCI Management Committee which addresses on-going issues and as they arise, new issues related to realignment of the Service Delivery Model.

At this point in time, the OCI has finalized and implemented reclassification of all permanent positions (structure) in alignment with its logic model.

In the same vein, the OCI has also reviewed and redefined Roles and Responsibilities and this, in a fashion consistent with its logic model.

In March 2002, a new position of Coordinator, Aboriginal Issues was staffed internally. However, the longer than expected campaign to recruit Senior Investigators has resulted in the fact that the OCI does not yet have the resources in place to relieve the incumbent of his existing investigative caseload. Allowing for an orientation period of the yet to be formally selected Senior Investigators, the OCI expects that the new Coordinator of Aboriginal Issues will be able to assume his new duties towards the end of 2002.

The same staffing difficulties can also be offered as an explanation for the OCI's delay in providing specialized Federally Sentenced Women (FSW) services at an appropriate level. The OCI's progress on this action commitment has been further hampered by the decision of the incumbent, who had been selected internally in March 2002, to return to the private sector in June 2002. In view of the complexities of the staffing process, the recruitment of a new Coordinator of FSW Issues is tentatively expected to be achieved in the last quarter of the current fiscal year.

In March 2002, a new position of Coordinator, Section 19 and Use of Force Reviews was staffed internally.

In response to a very significant increase in the number of files received from the Correctional Service of Canada, the OCI has undertaken an effort to streamline its review process of Section 19 Investigations and Use of Force incidents. New criteria, inclusive of time frames for OCI review have been established. This new approach should eliminate the existing backlog by the end of the current fiscal year and prevent the recurrence of such an administrative surcharge.

Strategic Direction 5: Ongoing Performance Measurement Strategy

The focus here is on the validation of the data to be collected to measure performance, inclusive of the collection process. The ultimate goal pursued is the assurance that the OCI has a complete and reliable base of information for evaluation and decision-making and is thus, able to more easily anticipate and respond more adequately to changes in the demand for its services.

At the conclusion of a careful review and analysis by its investigative staff, the OCI has determined the nature of the data it needs to collect to manage its investigative process.

In fact, the validation of the data to be collected was a necessary step not only in the reconfiguration of the front end of CTS but also in the creation of a prototype of the OCI Balanced Scorecard Evaluation tool.

As mentioned earlier, this prototype is currently being used by OCI investigators, to evaluate, report on and identify changes over time in the health of institutions to which they are assigned.

While it has essentially completed the review of its data collection process with regards to CTS, the same cannot be said, at this time, with regard to the OCI Balanced Scorecard tool. As mentioned earlier, the usefulness of the latter will be the object of a review towards the end of the current fiscal year.

The OCI has established, through its strategic planning exercise, a number of performance indicators. However, the ultimate validation of their usefulness, in the contexts of a performance measurement and evaluation strategies, will only be achieved once progress is accomplished by the OCI vis-à-vis other action commitments in its Strategic Plan.

As suggested above, the prototype of the OCI's Balanced Scorecard tool has yet to generate sufficient data to establish a reliable Institutional Health Index. The revised version of CTS, which is expected to be operational in the Fall of 2002, will enable OCI to begin tracking the number of recommendations made to the Warden of each CSC institution. Finally, the implementation of the Integrated Planning Framework will be the proving ground for the measurement points and evaluation metrics, which the OCI has selected within its performance measurement and evaluation strategies.

2.8 Performance Accomplishments

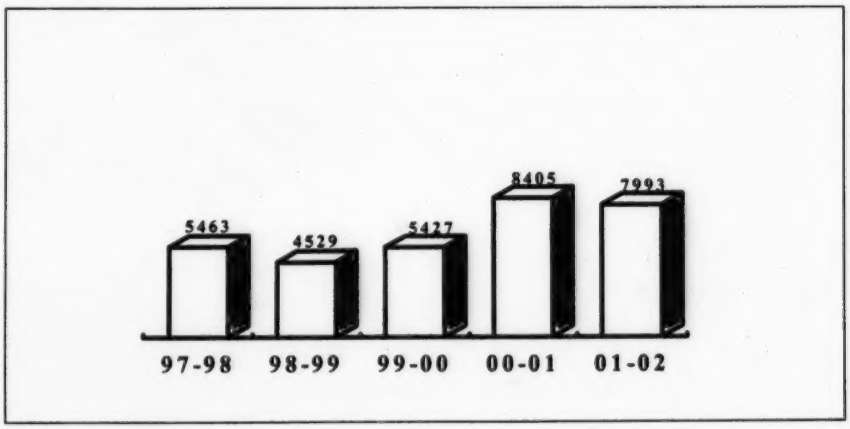
The primary function of the Correctional Investigator is to independently investigate and attempt to bring resolution to individual offender complaints. The Office as well has a responsibility to review and make recommendations on the Service's policies and procedures associated with the areas of individual complaint to ensure that systemic areas of concern are identified and appropriately addressed. This year's Annual Report contained observations and specific recommendation in 22 such areas, including transfers, double bunking, case preparation and access to programming. In so doing the Office aims to assure the Canadian public that the federal correctional system is managed efficiently, equitably and fairly. All complaints received by the Office are reviewed and initial inquiries made to the extent necessary to obtain a clear understanding of the issue in question. After this initial review, in those cases where it is determined that the area of complaint is outside our mandate, the complainant is advised of the appropriate avenue of redress and assisted when necessary in accessing that avenue. For those cases that are within our mandate, the complainant is provided with a detailing of the Service's policies

and procedures associated with the area of complaint. Where deemed necessary, an interview is arranged with the offender.

In addition to responding to individual complaints, the Office meets regularly with inmate committees and other offender organizations and makes announced visits bi-annually at each institution during which the investigator will meet with any inmate, or group of inmates, upon request.

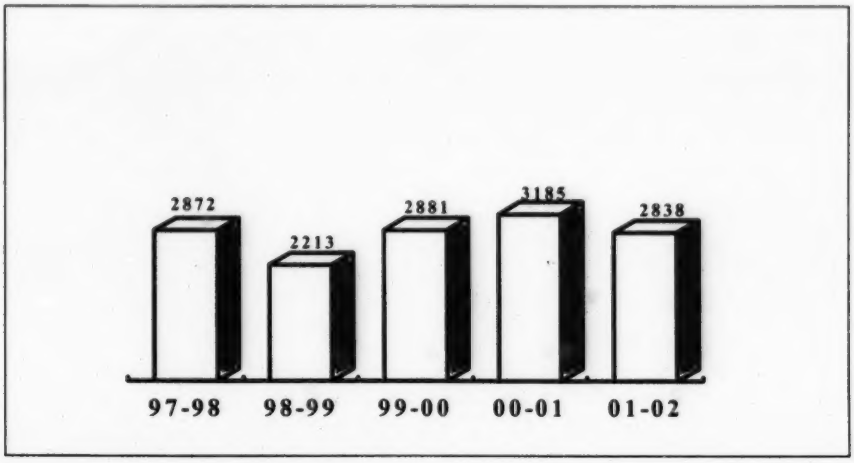
From 1 April 2001 to 31 March 2002, the Office received a near record of 7,993 contacts with or on behalf of offenders. This historically high volume reflects the Office's efforts to offer optimal accessibility to the Offender population. It also underscores the constancy in the confidence expressed by offenders in the Office, as a viable recourse for problem resolution, and their wide-ranging knowledge of our mandate, role and responsibilities.

EXHIBIT 3 - Number of Contacts Received from Offender Population



Also in the course of the present reporting year, the Office's investigative staff spent 344 days at federal penitentiaries and conducted 2,838 interviews. We also held in excess of 300 meetings with various offender organizations, including inmate committees, lifer groups, black inmate associations, native brotherhoods and sisterhoods.

EXHIBIT 4 - Interviews Conducted with Offenders



In order to comply with the recommendations of the Arbour Commission[1], the Office reviewed 1,037 Institutional Emergency Response Team (IERT) videotapes and other documentation related to Use of Force incidents, compared to 546 in the previous year and 451 in 1999-2000. Throughout the current reporting year, the OCI observed that its recommendations had contributed to varying degrees of improvement in CSC's own reviews of these Use of Force incidents at the institutional, regional and national levels. Accordingly, the OCI has now streamlined its review process and will focus its efforts on Use of Force incidents which occur in institutions/regions that continue to present significant difficulties of compliance at the legal, procedural or policy levels. We also reviewed 115 Correctional Service of Canada (CSC) investigation reports pursuant to Section 19 of the *Correctional and Conditional Release Act* (CCRA).

Further to all of its investigative and review efforts, the Office has made specific recommendations to the Correctional Service of Canada, focused on corrective measures to address areas of operational concern.

As the above figures also illustrate, this has been an exceptionally challenging year for the Office. The level of our activities, which is among the highest reported in recent

[1] *The Honourable Louise Arbour, Commission of Inquiry into Certain Events at the Prison for Women, 1996*

years, clearly demonstrates the ongoing impact of the Office's implementation of the recommendations made by the Auditor General in December 1997[2].

The Office's activities are consistent with its legislative mandate. While exercising due regard for economy, efficiency and effectiveness, the Office has increased its contribution to the safe, fair, humane and equitable treatment of offenders under federal jurisdiction.

In providing a viable and credible outlet for the tensions and pressures that invevitably develop within penitentiaries, the Office contributes to the reduction of costly disturbances and other acts of violence. The Office also contributes to the safety of all communities by helping to ensure that federal offenders who are released have not only been dealt with fairly and humanely but have also been provided with appropriate assistance in their bid to become law abiding citizens.

---

[2] *Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons, Chapter 33 - the Correctional Investigator Canada, December 1997*

Annex A

Financial Performance Overview

Annex A: Financial Performance Overview

Financial Table 1

Summary of Voted Appropriations

Financial Requirements by Authority (thousands)				
Vote		**Planned Spending**	**2001-02 Total Authorities**	**Actual**
	Office of the Correctional Investigator			
(30)	Operating expenditures	1749	2657	2516
	Capital expenditures	-	-	-
	Grants and Contributions	-	-	-
	Correctional Investigator – Salary and motor car allowance	-	-	-
(5)	Contribution to employee benefits plan	223	223	223
	Total Agency	**1972**	**2880**	**2739**

Financial Table 2

Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Departmental Planned versus Actual Spending	2001-2002		
Business Line	**Planned Spending**	**Total Authorities**	**Actual Spending**
FTEs	19	25	25
Operating	1972	2880	2739
Capital	-	-	-
Grants and Contributions	-	-	-
Total Gross Expenditures	1972	2880	2739
Less:	-	-	-
Respendable Revenues			
Total Net Expenditures	**1972**	**2880**	**2739**
Other Revenues and Expenditures	-	-	-
Non-respendable Revenues	-	-	-
Cost of services provided by other departments	121	121	121
Net Cost of the Program	**2093**	**3001**	**2860**

Financial Table 3

Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Historical Comparison of Departmental Planned versus Actual Spending ($ millions)					
			2001-2002		
Business Line	**Actual 1999-2000**	**Actual 2000-01**	**Planned Spending**	**Total Authorities**	**Actual**
Office of the Correctional Investigator	2007	2070	1972	2880	2739
Total	**2007**	**2070**	**1972**	**2880**	**2739**

Annex B

Other Information

Annex B: Other Information

i) Contacts for Further Information

Name	Title	Address	Tel. No.	Fax No.
R.L. Stewart	Correctional Investigator	P.O. Box 3421 Station "D" Ottawa, Ontario K1P 6L4	(613) 990-2689	(613) 990-9091
Ed McIsaac	Executive Director	P.O. Box 3421 Station "D" Ottawa, Ontario K1P 6L4	(613) 990-2691	(613) 990-9091

ii) Agency Website: www@oci-bec.gc.ca

iii) Agency E-Mail Address: org@oci-bec.gc.ca

iv) Legislation and Associated Regulations Administered
Corrections and Conditional Release Act, Part III. (R.S.C., 1992, Ch. 20).

v) Statutory Annual Reports and Other Agency Reports.
Annual Report of the Correctional Investigator.

BUDGET DES DÉPENSES

Bureau de l'Enquêteur correctionnel

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2002

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2002

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des

Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/61-2002
ISBN 0-660-62139-8

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* : *Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant certains principes. Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi rattacher le rendement aux engagements antérieurs, tout en soulignant les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires et des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes précités et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification.

Le présent rapport peut être consulté par voie électronique sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp

Les observations ou les questions peuvent être adressées à l'organisme suivant :

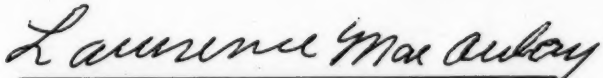
Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5

OU à l'adresse Web suivante : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

BUREAU DE L'ENQUÊTEUR CORRECTIONNEL

RAPPORT MINISTÉRIEL SUR LE RENDEMENT

Période se terminant
le 31 mars 2002



Lawrence MacAulay, C.P., député,
Solliciteur général du Canada

TABLE DES MATIÈRES

Section I : Message

1.1 Message de l'enquêteur correctionnel 5

Section II : Rendement de l'organisme 7

2.1 Mandat 7
2.2 Énoncé de mission 7
2.3 Secteur d'activité et ressources 7
2.4 Organigramme 8
2.5 Contextes sociétal et opérationnel 9
2.6 Modèle logique du BEC 10
2.7 Mise en oeuvre du Plan général stratégique du BEC 13
2.8 Réalisations en matière de rendement 20

Annexe A : Aperçu du rendement financier 24

Tableau financier 1 25
Tableau financier 2 25
Tableau financier 3 26

Annexe B : Autres informations 27

i) Personnes ressources pour d'autres informations 28
ii) Site Web de l'organisme 28
iii) Adresse électronique de l'organisme 28
iv) Lois appliquées et règlements connexes 28
v) Rapports prévus par la loi et autres rapports 28

Section I : Message

1.1 Message de l'enquêteur correctionnel

J'ai un mandat d'ombudsman dans le cadre du régime correctionnel fédéral. Je crois fermement que les Canadiens attachent une grande importance à la surveillance rigoureuse et responsable des opérations correctionnelles. Ils s'attendent à ce que le système correctionnel soit juste, équitable, humain, raisonnable et efficace. Toutes nos actions tendent vers ce résultat stratégique. C'est notre raison d'être.

L'année qui vient de s'écouler a été exceptionnellement chargée de défis pour le Bureau de l'enquêteur correctionnel (BEC). Le 15 janvier 2002, nous avons officiellement adopté notre premier Plan général stratégique, et l'avons mis en œuvre promptement. Ce plan reflète le nouveau cadre de gestion appelé « Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes ». Il est aussi conforme à l'engagement de longue date pris par le BEC à l'égard de l'excellence dans la prestation des services, la conduite professionnelle et déontologique, la production de rapports fiables et significatifs et des habitudes de dépenses responsables.

Témoignant d'une détermination raffermie d'obtenir des résultats pour les Canadiens, cette nouvelle approche stratégique à l'égard de la gestion a déjà donné de bons résultats dans tous les aspects de nos activités. Alors qu'un nombre presque sans précédent de questions ont été portées à notre attention par des délinquants ou en leur nom au cours de l'année dernière, nous avons de plus en plus favorisé un mode de réponse proactif, holistique et systémique. Le Bureau a ainsi contribué à faire en sorte que notre système correctionnel soit géré non seulement de façon juste et humaine mais aussi en accord avec les attentes et les valeurs des Canadiens, comme le prévoit *La loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition.*

Au cours des prochains mois, le Bureau poursuivra activement la mise en œuvre du Plan général stratégique. Nous devrions être capables non seulement d'améliorer notre rendement au niveau des résultats stratégiques, mais encore de les mesurer et d'en rendre compte d'une façon plus significative et plus accessible.

Les Canadiens reconnaissent de plus en plus que les collectivités dans lesquelles ils vivent sont en fin de compte plus sûres et mieux protégées lorsque les préoccupations des délinquants sont traitées de façon juste, humaine et responsable. Le Bureau, en tant qu'ombudsman, a pleinement l'intention de contribuer à assurer aux Canadiens qu'il en est bien ainsi au sein de notre système correctionnel fédéral.

R.L. Stewart

Section II : Rendement de l'organisme

2.1 Mandat

Le Bureau de l'enquêteur correctionnel a été établi en 1973 en vertu de la Partie II de la *Loi sur les enquêtes*. Cette base légale a été modifiée en novembre 1992 avec la promulgation de la Partie III de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*. Le mandat de l'enquêteur correctionnel, tel que défini par cette Loi, est d'agir comme ombudsman pour les délinquants sous responsabilité fédérale. Le Bureau de l'enquêteur correctionnel est indépendant du Service correctionnel du Canada; il peut ouvrir une enquête par suite d'une plainte présentée par un délinquant ou en son nom, à la demande du ministre ou de sa propre initiative. L'enquêteur correctionnel présente un rapport annuel, par l'entremise du solliciteur général, aux deux chambres du Parlement.

2.2 Énoncé de mission

Le Bureau de l'enquêteur correctionnel doit maintenir une voie de recours accessible et indépendante pour les plaintes des délinquants et formuler des recommandations en temps opportun au commissaire du Service correctionnel du Canada et au solliciteur général sur les questions qui ont fait l'objet de plaintes.

2.3 Secteur d'activité et ressources

Le Bureau de l'enquêteur correctionnel n'a qu'un secteur d'activité qui, comme il est détaillé à l'article 167 de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*, est de mener des enquêtes sur les problèmes des délinquants liés aux décisions, recommandations, actes ou omissions qui proviennent de la commissaire du Service correctionnel ou d'une personne sous son autorité ou exerçant des fonctions en son nom qui affectent les délinquants individuellement ou en groupe.

De plus, l'article 19 de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* exige implicitement que l'enquêteur correctionnel examine toutes les enquêtes effectuées par le Service correctionnel du Canada en cas de décès ou de blessure grave d'un délinquant. Conformément aux recommandations de la Commission Arbour, le BEC surveille également de la même façon les interventions des équipes pénitentiaires d'intervention en cas d'urgence (EPIU).

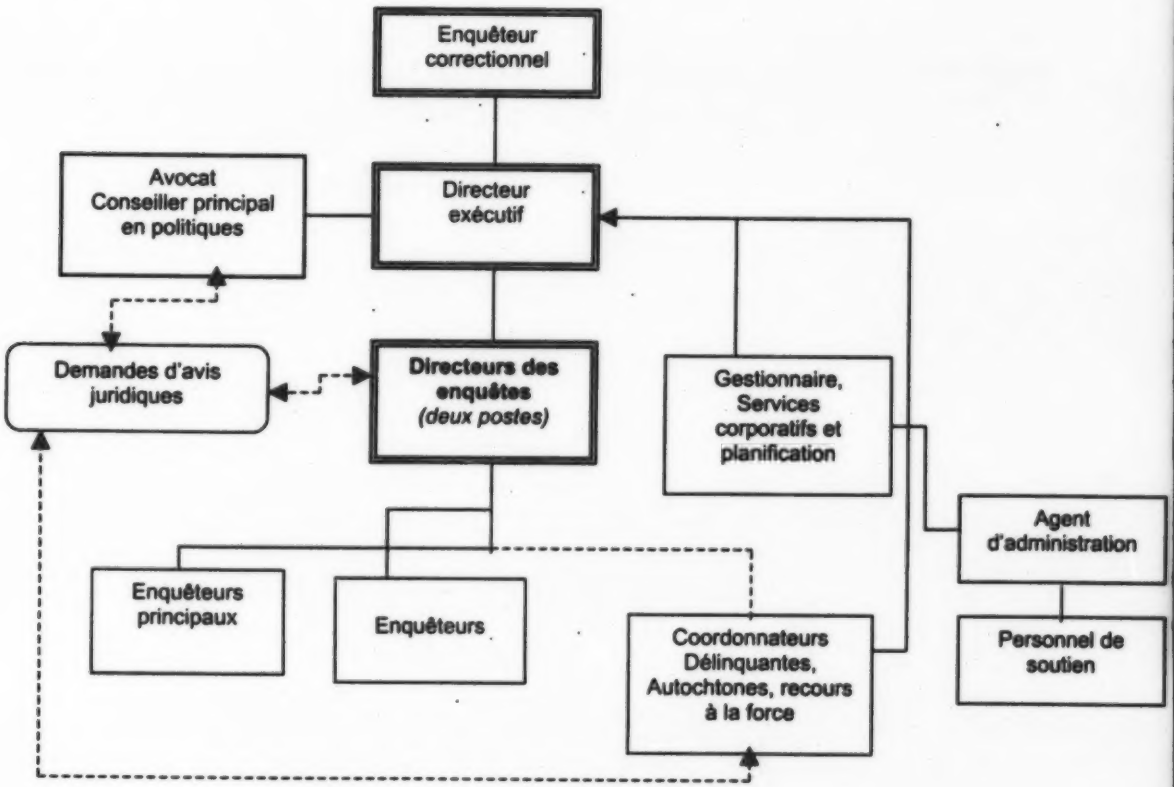
Le Bureau de l'enquêteur correctionnel est dirigé par l'enquêteur correctionnel qui rend compte au Parlement par l'entremise du solliciteur général. Les ressources de l'organisme consistent en 25 équivalents temps plein, dont 12 forment le personnel enquêteur. Les ressources totales s'élèvent à 2 879 000 $ pour l'exercice 2001-2002.

2.4 Organigramme

Voici l'organigramme du BEC tel qu'il figure dans le Plan général stratégique adopté officiellement le 15 janvier 2002.

Comme on l'expliquera plus en détail, un certain nombre de postes sont encore vacants à la fin de la période faisant l'objet du rapport, ce qui nuit à la mise en œuvre complète du plan stratégique.

PIÈCE 1 – Organigramme du BEC



Les traits continus indiquent
les rapports hiérarchiques;
les lignes en pointillé indiquent
les liens de coordination.

2.5 Contextes sociétal et opérationnel

Le maintien d'un processus de surveillance indépendant et impartial dans un milieu correctionnel, où le Bureau n'a pratiquement aucun contrôle sur le nombre de plaintes ou l'ampleur des enquêtes requises, présente un certain nombre de défis bien particuliers. D'abord, pour pouvoir régler des différends dans un environnement qui, traditionnellement, ne fait l'objet d'aucun examen public, et où autorités correctionnelles et détenus éprouvent une vive méfiance compréhensible les uns envers les autres, le BEC doit non seulement être indépendant du SCC et du Portefeuille ministériel, mais aussi être perçu comme tel. Ensuite, étant donné que l'autorité du BEC repose sur son pouvoir de persuasion et le fait que ses rapports soient rendus publics, et non sur des recommandations exécutoires, il faut absolument qu'il existe, aux niveaux administratif et politique, des mécanismes permettant de s'assurer qu'on donne suite aux constatations du BEC d'une manière juste, équitable, raisonnable et humaine, et sans délai indu.

Ces dernières années, la modification des cadres législatif et réglementaire a obligé le BEC à étendre considérablement ses services. La Commission d'enquête Arbour (1996) a souligné qu'il fallait continuer de soutenir et de favoriser l'accomplissement du mandat dont la loi investit le BEC parce que ce dernier se trouve « dans une situation unique; il peut à la fois faciliter la résolution de problèmes individuels et faire des déclarations publiques sur les carences systémiques du Service ».

En 1997, le vérificateur général a signalé que l'une des difficultés devant lesquelles se trouvait le BEC à cette époque avait trait à son important volume de travail. Depuis lors, le BEC a appliqué les recommandations formulées par le vérificateur général pour l'aider à gérer sa charge de travail, qui étaient notamment de joindre ses efforts à ceux du Service correctionnel pour améliorer le processus de règlement des griefs des détenus et de fournir aux enquêteurs un meilleur manuel de politiques et de procédures. Le vérificateur général a également mentionné, toutefois, que la demande de services demeure grande et incessante; non seulement le volume de travail ne cesse de croître, mais les questions à traiter sont de plus en plus complexes.

En octobre 1999, le Bureau a signé un protocole d'entente avec le Service correctionnel du Canada. Cet accord avait pour but d'aider les deux organismes à traiter les plaintes des délinquants de façon objective, complète et sans délai indu. En l'occurrence, la qualité et le caractère opportun des décisions prises par le Service correctionnel, en réponse aux constatations et recommandations du Bureau, resteront de la plus haute importance.

En 2000, le sous-comité sur la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* du Comité permanent de la justice et des droits de la personne a recommandé d'accroître le budget du BEC de manière que celui-ci puisse augmenter son personnel enquêteur et couvrir les dépenses directement reliées à cette augmentation, comme le matériel de bureau, les communications et les déplacements nécessaires pour procéder aux enquêtes.

De plus, tout au long de l'année, le Bureau a rencontré, soit sur une base individuelle ou lors de conférences, diverses associations nationales ou internationales impliquées activement dans le domaine correctionnel ou de la justice pénale, pour discuter de préoccupations mutuelles. Ces liens mettent en évidence la valeur que le Bureau accorde à une approche coopérative pour améliorer le système correctionnel conformément aux attentes des Canadiens.

Le BEC ne prévoit pas que la demande globale de services diminuera, ni que les questions qui lui sont soumises deviendront moins complexes. L'environnement dans lequel le BEC est appelé à fournir des résultats « pour les Canadiens et les Canadiennes » continue d'être très exigeant et de l'obliger à se montrer novateur et très rigoureux dans la prestation des services.

Pour faire face à ces pressions, le BEC s'est fixé trois objectifs prioritaires. Il a déjà commencé à travailler à leurs réalisations et il continuera de le faire durant les trois premières années du plan stratégique adopté le 15 janvier 2002. Voici ces objectifs :

1. Augmenter sa capacité de visiter des établissements à un niveau qui convient à la population carcérale et aux Canadiens.

2. Créer des postes de spécialiste pour s'occuper des questions touchant les délinquantes sous responsabilité fédérale et les délinquants autochtones.

3. Accroître sa capacité de faire l'examen et le suivi des enquêtes, aux termes de l'article 19 de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*, ainsi que des enregistrements vidéo des interventions où il y a recours à la force, conformément aux recommandations de la Commission Arbour.

2.6 Modèle logique du BEC

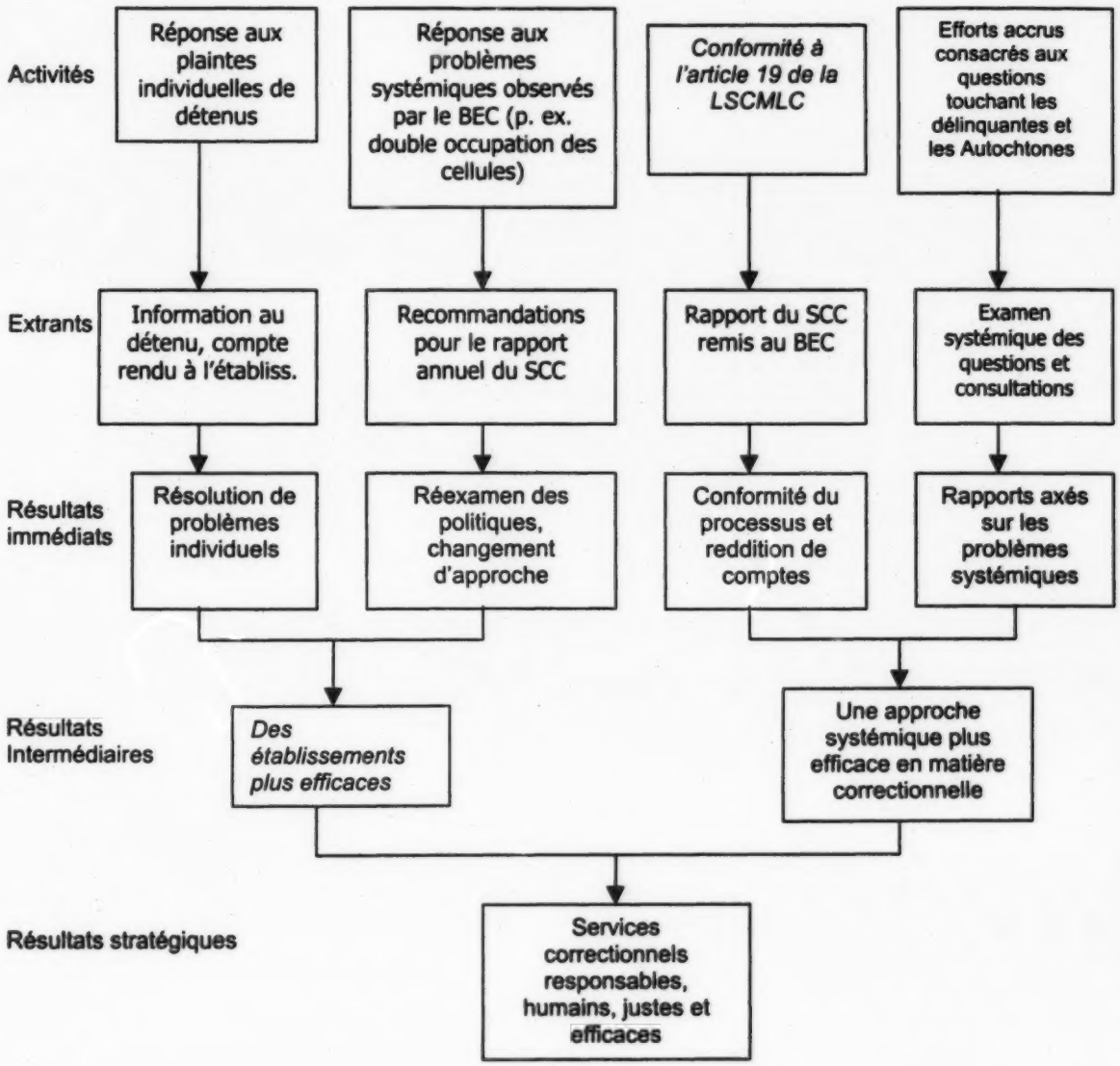
Le modèle logique présenté ci-après indique comment le BEC envisage de fournir les services nécessaires pour favoriser l'accomplissement de son mandat et remplir son engagement stratégique de prestation de services correctionnels responsables, humains, justes et efficaces.

Le modèle logique montre la relation qui existe entre les activités du programme du BEC et l'atteinte des résultats visés. Il précise les activités qui forment le programme du BEC et la série de résultats escomptés de ces activités. C'est un outil pouvant servir à de multiples usages :

- mettre en évidence pour les gestionnaires et les employés du BEC les liens entre les activités du programme, ses extrants et les résultats escomptés. Cela permet de clarifier les résultats immédiats, intermédiaires et finaux ainsi que d'établir une distinction entre eux;

- faire connaître à l'extérieur la raison d'être du programme, les activités qu'il comprend et les résultats escomptés;
- permettre à toutes les composantes du programme de prendre des décisions éclairées concernant la répartition des ressources et l'orientation des efforts;
- vérifier si le programme est logique;
- établir la toile de fond sur laquelle sont basées les stratégies d'évaluation et de mesure du rendement (c.-à-d. déterminer ce qui constituerait un succès).

PIÈCE 2 – Modèle logique du BEC



2.7 Mise en œuvre du Plan général stratégique du BEC

Orientation stratégique 1 : Pratiques en matière de ressources humaines

Le Bureau entend mettre l'accent sur l'amélioration générale de son approche en matière de ressources humaines en modernisant les pratiques à cet égard. Son but ultime est de veiller à recruter, à conserver et à bien gérer ses effectifs de façon à offrir des services de grande qualité et valeur aux Canadiens. En ce qui concerne les engagements reliés aux ressources humaines dans son plan stratégique, le Bureau a effectué les réalisations suivantes :

En mars 2002, un nouveau poste de gestionnaire des Services corporatifs a été doté au cours de la présente campagne de recrutement. Une fois que le processus sera terminé, soit à l'automne 2002, le titulaire assumera la coordination de toutes les activités des directeurs des enquêtes touchant les ressources humaines. Cette redéfinition des rôles et des responsabilités contribuera à rationaliser le processus de gestion des ressources humaines et permettra aux directeurs des enquêtes de concentrer leurs efforts sur le processus d'enquête.

Avant la fin de la période faisant l'objet du rapport, trois enquêteurs engagés pour des périodes déterminées s'étaient vu proposer des postes de durée indéterminée et les avaient acceptés. Le fait que ces trois enquêteurs expérimentés aient été engagés à des postes permanents a fait croître la stabilité de l'effectif du BEC, ce qui est un élément critique de succès pour la mise en œuvre prompte et entière du plan stratégique.

Parallèlement à l'adoption officielle de son plan stratégique en janvier 2002, le Bureau a établi des comités de gestion et de politiques chargés d'assurer une orientation générale et de voir à l'établissement des priorités pour le processus de mise en œuvre du plan. Outre la gestion du changement, la raison d'être de ces deux comités est de répondre, d'une façon structurée, aux questions permanentes et nouvelles touchant tous les domaines opérationnels visés par les cinq orientations stratégiques énoncées dans le plan, y compris les ressources humaines.

Le BEC a élaboré un plan de communications internes qui devrait aider davantage les nouvelles recrues, et dont le personnel existant peut également tirer parti. Certaines dispositions ont déjà été mises en œuvre, notamment en ce qui concerne la proposition, par les employés, de points à l'ordre du jour des réunions des comités de gestion et de politiques, la diffusion à tous les employés, en temps opportun et par voie électronique, des ordres du jour et procès-verbaux et l'archivage de ces documents sur le lecteur commun du réseau du BEC.

Les travaux dont nous venons de parler, en fait de communications internes, ont été bien reçus par les membres du personnel du BEC qui reconnaissent unanimement l'impact positif qu'a déjà eu, et continuera d'avoir, le fait de permettre à tous les employés de

proposer des points à l'ordre du jour et la mise en commun universelle des connaissances, des décisions et des plans par les cadres du BEC, sur la qualité et l'efficacité générales de nos activités. Les membres du personnel aiment bien participer au processus décisionnel et recevoir en temps opportun des renseignements complets et détaillés qui leur permettent de mieux gérer leur charge de travail individuelle.

Le plan de communications internes prévoit également la diffusion à tous les employés, sur copie papier et sous format électronique, de toutes les politiques et procédures, déclarations de principes, opinions juridiques et dossiers actifs du BEC aux niveaux régional et national. Le Bureau a consulté les membres de son personnel pour connaître leurs besoins à cet égard, et les travaux ont commencé en août 2002. Il a par ailleurs embauché à contrat une nouvelle personne possédant des compétences juridiques pour l'aider à restructurer ses fonds de renseignements et prêter appui à l'avocat qui doit rédiger dix nouveaux exposés de principe à la demande du personnel d'enquête.

Pour améliorer la qualité et l'accessibilité de l'information sur son rendement, le BEC a également élaboré un plan de communications externes à la fin mars 2002, avec l'aide d'un spécialiste en la matière. Essentiellement, le plan prévoit que des efforts soient déployés pour aider les médias à communiquer davantage aux Canadiens le rendement et les recommandations du BEC et accroître la fréquence et la qualité des contacts du Bureau avec les différents intervenants.

Peu de progrès à cet égard ont été réalisés vu le départ à la retraite, en juin et en août 2002, de deux cadres supérieurs du BEC. Ces postes maintenant dotés, le BEC prévoit réaliser des progrès importants en ce qui concerne la mise en œuvre de son plan de communications externes d'ici la fin de l'exercice financier.

Conscient de l'incidence de départs des membres essentiels du personnel sur l'efficacité opérationnelle d'un petit organisme, le BEC a reconnu la nécessité de planifier la relève dans son Plan général stratégique. Or, d'autres initiatives touchant les ressources humaines ont été considérées comme plus importantes et en fait préalables à l'établissement d'un plan de relève valable. Avant de traiter dans les prochains paragraphes de ces initiatives, il est important de signaler que le BEC devait avant tout modifier sa structure organisationnelle et établir des descriptions de travail conformes à son nouveau modèle logique. Le Bureau prévoit maintenant terminer un plan de relève d'ici la fin du présent exercice financier.

La fin de l'exercice actuel de dotation, qui devrait avoir lieu au début de l'automne 2002, coïncidera avec la mise en œuvre d'une nouvelle politique d'examen du rendement des employés. Celle-ci, y compris les formulaires nécessaires, a été élaborée en consultation avec le personnel du Bureau et a été approuvée par le comité de gestion du BEC. En harmonie avec les pratiques habituelles dans ce domaine, tous les employés du BEC feront désormais l'objet d'un examen annuel du rendement plus rigoureux durant lequel ils auront l'occasion de discuter de leur plan de carrière et de leurs besoins en matière de formation avec leur superviseur immédiat.

Même si la plupart des initiatives touchant les ressources humaines menées à ce jour contribuent à améliorer les pratiques en matière de recrutement et de conservation des employés, le BEC a choisi de ne pas mettre l'accent sur le regroupement de celles-ci en un plan structuré. Il entend toutefois le faire avant la fin de l'exercice financier.

Les processus de dotation et de sélection, qui généralement étaient quelque peu informels, ont été revus et modifiés conformément aux lignes directrices de la Commission de la fonction publique. Cinq postes ont été dotés ou sont en voie de l'être selon un processus qui exige maintenant que l'on fasse appel à des comités de sélection et à des critères de candidature formels. Étant donné le nombre de candidats qualifiés et la rigueur de la démarche de sélection, le Bureau compte bien recruter du personnel de haut niveau.

Le BEC a maintenant terminé un plan officiel d'orientation pour tous les employés qui, espère-t-on, devrait avoir comme tout premier avantage l'intégration plus rapide et meilleure des nouveaux employés qui se joindront à l'effectif du BEC au début de l'automne 2002, et à qui l'on présentera de façon systématique tous les domaines d'activités du Bureau avant leur entrée en fonction.

L'an dernier, le BEC a subi une grande métamorphose quant à sa structure organisationnelle et presque tous les volets de ces activités, et ce n'est pas fini. Pour tenir compte de la dimension humaine dans une période de changement effrénée, la direction du BEC a décidé de reporter la tenue d'un sondage sur la satisfaction de ses employés. Il envisagera cette question à nouveau au cours du prochain exercice.

Orientation stratégique 2 : Renouvellement des processus opérationnels internes

Le Bureau mettra l'accent sur la restructuration des outils, méthodes et pratiques internes qui constituent son modèle actuel de prestation de services. Son but ultime est d'optimiser l'efficience, l'efficacité et le caractère économique du modèle actuel de façon à ce que le BEC puisse mieux prévoir les changements à la demande de ses services et y répondre.

Tel qu'indiqué précédemment, l'adoption du plan général stratégique en janvier 2002 a mené à la création de comités de gestion et de politiques. Vu la petite taille de l'organisme, ces comités semblaient l'instrument le plus efficace pour gérer le changement et en promouvoir l'acceptation et l'adhésion au sein du Bureau. Tous les employés du BEC peuvent ainsi proposer des sujets de discussion aux deux comités et recevoir, en temps opportun, les ordres du jour et les procès-verbaux des réunions.

Après un examen de ses besoins en matière de renseignements et de rapports, le BEC a modifié l'application frontale du Système informatisé des plaintes (SIP). La nouvelle version du SIP est actuellement mise à l'essai sur le terrain par quatre enquêteurs chevronnés, et elle devrait être opérationnelle d'ici la fin du présent exercice. Des évaluations préliminaires confirment que la nouvelle version du SIP réduira

considérablement le fardeau administratif de la gestion des dossiers et de l'établissement des rapports.

Par ailleurs, le BEC a élaboré en mai 2002 un cadre de planification intégré reliant les priorités, les mesures de niveau de service et les ressources à son modèle logique.

Cependant, le Bureau n'a toujours pris aucune mesure concertée en vue de mettre en œuvre ce cadre de planification. Après une analyse et un examen rigoureux, il a été déterminé que le mode d'action le plus logique et le plus prudent serait d'attendre que tous les nouveaux employés, notamment ceux que l'on recrute actuellement pour les postes de directeur des enquêtes et d'enquêteur principal, soient en poste et aient suivi le programme d'orientation dont on a parlé plus haut.

La demande de services du BEC provenant des différentes régions et divers établissements est l'objet de discussions quotidiennes entre les enquêteurs et leurs directeurs respectifs. Or, pour mettre en œuvre de façon intégrale le cadre de planification, il faut établir, de façon formelle et systématique, les priorités en matière de services.

Le Bureau, nous le répétons, a établi des comités de gestion et de politiques afin de répondre aux questions permanentes et nouvelles touchant tous les domaines opérationnels visés par les cinq orientations stratégiques énoncées dans le plan, y compris les processus opérationnels internes. Il estime que la communication au personnel en temps opportun des ordres du jour et procès-verbaux des réunions de ces deux comités a permis d'améliorer la gestion interne en raison de la transparence et de la responsabilisation reliées à ce processus.

Afin de permettre aux enquêteurs du BEC d'avoir accès plus rapidement à l'information nécessaire, le Bureau a examiné l'efficacité et les extrants du SIP et les liens entre le SIP et ses autres systèmes d'information utilisés.

La rationalisation de la saisie de données dans l'application frontale a permis d'améliorer considérablement l'efficacité et les extrants du SIP. Le BEC a mis l'accent sur cet aspect, car il avait été déterminé que cela aiderait grandement les enquêteurs dans la gestion quotidienne de leur charge de travail respective.

Bien que l'on ait établi les besoins, les travaux en vue de créer des liens entre le SIP et les autres systèmes d'information utilisés par le BEC n'ont toujours pas été entrepris. Ils ne commenceront sans doute pas avant que l'on ait décelé au cours des essais sur le terrain les changements à apporter à la nouvelle version du SIP et que l'on ait effectué et mis à l'essai ces modifications. Par conséquent, le Bureau examinera de nouveau cette question à la fin du présent exercice.

Dans le même ordre d'idées, le BEC a élaboré un prototype de fiche d'évaluation des problèmes systémiques en établissement et en a commencé la mise à l'essai sur le terrain. L'examen de ce prototype devrait se faire avant la fin de l'exercice et entraîner la

définition d'indicateurs primaires du rendement pour chaque « domaine d'intérêt » (par exemple, les transfèrements) dans l'évaluation par le BEC du rendement de l'établissement.

À la mi-juin 2002, le BEC s'est installé dans de nouveaux locaux. Ces nouveaux locaux peuvent accueillir tout le personnel actuel et les recrues, et ils constituent un environnement beaucoup plus propice à la prestation efficace de services.

Des efforts ont été entrepris dans d'autres secteurs administratifs. Le mécanisme de gestion des appels téléphoniques a été remanié de manière à éliminer l'utilisation redondante ou non urgente du service. Les enquêteurs ont d'ailleurs mené une campagne systémique pour renseigner les délinquants, dans le cadre de réunions avec des délinquants en particulier ou des groupes de délinquants (par exemple, les comités de détenus), sur la manière la plus appropriée d'utiliser la ligne d'urgence sans frais du BEC. Les directeurs des enquêtes continuent de surveiller de près le processus en étudiant les données recueillies tous les jours par le personnel de soutien sur le nombre et la nature des appels effectués par les délinquants.

Le remaniement du système de gestion des appels englobait également un filtrage plus rigoureux des appels par les employés de soutien et l'évolution graduelle du rôle de ces derniers en tant que préposés à l'accueil. Pour ce faire, il faudra modifier les descriptions de travail, reclassifier les postes et donner une formation adéquate pour aider ces personnes à pleinement assumer leurs nouvelles responsabilités. Le Bureau a pour objectif de faire en sorte que les employés de soutien, en tant que préposés à l'accueil, puissent répondre sans aide aux questions simples et effectuer des renvois, ce qui permettra aux enquêteurs de se concentrer sur les cas complexes. Il prévoit prendre les mesures susmentionnées avant la fin de l'exercice.

Le remaniement du système postal est presque terminé. Maintenant, les membres du personnel responsable des enquêtes se communiquent les dossiers et la correspondance, et on envisage, tel qu'indiqué précédemment, une intégration systémique encore plus avancée, notamment grâce à l'expansion du SIP, pour le dernier trimestre du présent exercice.

Enfin, étant donné les nombreux secteurs soumis à des changements importants et le nombre d'initiatives internes de communications en cours, le BEC a décidé de retarder la mise à jour de ses politiques et de son Manuel de procédures. Les comités de gestion et de politiques du BEC examineront cette question vers la fin du présent exercice.

<u>Orientation stratégique 3 : Responsabilités accrues</u>

Ayant déterminé qu'il lui fallait adopter une approche intégrée en matière de planification et de gestion de ses activités, le bureau a décidé de mettre l'accent sur la responsabilisation à cet égard, sur le plan organisationnel et individuel, de tout le personnel responsable des enquêtes. Il cherche ainsi à promouvoir, notamment par la communication en temps opportun de renseignements, la responsabilité individuelle et

collective à l'égard du rendement général du BEC. En ce qui concerne les engagements relatifs à cette orientation stratégique, le BEC rapporte les réalisations ci-dessous.

Les départs à la retraite en juin et en août 2002 de deux cadres supérieurs (directeurs des enquêtes) ont nuit à la participation accrue du BEC à des réunions avec le SCC dans les établissements et aux échelons régionaux et nationaux. Le Bureau réalisera des progrès à cet égard de façon graduelle, au fur et à mesure que les deux nouveaux directeurs des enquêtes et quelques enquêteurs principaux, qui n'ont toujours pas été officiellement sélectionnés, assumeront leurs responsabilités. Le calendrier des réunions avec le SCC est également fonction de la mise en œuvre du cadre de planification intégré du BEC, qui établira une base solide permettant de déterminer le nombre de réunions avec le SCC ainsi que le degré de participation et les points à inscrire l'ordre du jour.

Le BEC tient des réunions de gestion tous les mois. L'ordre du jour de ces réunions, qui est fixe, ainsi que les procès-verbaux sont diffusés promptement à tous les membres du personnel du Bureau, tel que mentionné précédemment.

À la fin juin 2002, le Bureau a adopté une nouvelle politique d'examen du rendement des employés. Au cours des prochains mois, les gestionnaires du BEC rencontreront tous les employés qui relèvent d'eux afin de fixer des objectifs de rendement, lesquels devront faire explicitement référence à l'utilisation d'outils du BEC (p. ex., le SIP) et du SCC (SGD, RADAR, etc.).

Certains directeurs avaient commencé à tenir des réunions sectorielles afin d'examiner toutes les activités, notamment les questions touchant le rendement. Les nouveaux directeurs des enquêtes poursuivront cette pratique. On devrait mettre de plus en plus l'accent sur le rendement, du moment où les fiches d'évaluation des problèmes systémiques généreront suffisamment de données pour former une base fiable permettant d'effectuer une évaluation comparative du rendement et de prendre des décisions à cet égard.

La mise en œuvre du cadre de planification intégré, mis au point par le BEC à la fin mai 2002, aura sans doute pour effet d'accentuer encore plus l'attention portée au rendement. Ce cadre permettra au Bureau de mettre en place de façon officielle des mesures de gestion et d'évaluation du rendement, ce qui permettra de faire le lien entre le rendement du BEC en ce qui concerne les établissements et les détenus.

Conformément à son mandat de répondre aux questions permanentes et nouvelles touchant la responsabilisation accrue, le comité de gestion du BEC a reconnu de façon explicite que l'enquêteur jouait un rôle de premier plan en matière d'évaluation du rendement de l'établissement et de communication à cet égard.

Le Bureau n'a toujours pas établi de cycle de planification des activités sur trois ans. Cet engagement est relié à la mise en œuvre du cadre de planification intégré du BEC et l'intégration au sein de la gestion des nouveaux titulaires des postes de directeurs des enquêtes et enquêteurs principaux.

Dans le même ordre d'idées, le BEC n'a toujours pas mis en place de processus d'examen annuel de son plan stratégique. Le comité de gestion est toutefois bien conscient que, outre la consolidation des progrès réalisés au cours de l'année 1 et la grande priorité pour l'an 2, la mise en œuvre du cadre de planification intégré est le pivot du plan stratégique.

Orientation stratégique 4 : Remaniement du modèle de prestation de services

Il s'agit ici de mettre l'accent sur le remaniement de la structure organisationnelle du BEC conformément au nouveau modèle logique dans le but ultime de faire en sorte que le Bureau utilise les ressources appropriées au bon moment dans les secteurs de demande prioritaires.

Comme pour les autres orientations stratégiques énoncées dans le plan, c'est le comité de gestion du BEC qui est chargé de répondre aux questions permanentes et nouvelles portant sur le remaniement du modèle de prestation de services.

À l'heure actuelle, le Bureau a terminé et mis en œuvre les modalités de classification de tous les postes permanents (structure) conformément à son modèle logique.

Le BEC a d'ailleurs examiné et redéfini les rôles et responsabilités conformément à son modèle logique.

En mars 2002, le BEC a doté à l'interne un nouveau poste de coordonnateur des questions autochtones. Toutefois, la campagne de recrutement des enquêteurs principaux ayant été plus longue que prévu, le BEC n'a pas encore mis en place les ressources nécessaires pour soulager de sa charge actuelle de travail d'enquêteur le titulaire de ce poste. Compte tenu de la période d'orientation des enquêteurs principaux, qui n'ont toujours pas été officiellement sélectionnés, le Bureau estime que le coordonnateur des questions autochtones pourra assumer ses nouvelles fonctions à la fin de l'exercice 2002.

Ces mêmes difficultés expliquent pourquoi le BEC n'est toujours pas en mesure d'offrir, à l'échelon approprié, des services spécialisés aux délinquantes purgeant une peine de ressort fédéral. En juin 2002, la situation a encore été compliquée par la décision de la candidate choisie à l'interne en mars 2002 de retourner au secteur privé. Vu la complexité du processus de dotation, le Bureau prévoit recruter une coordonnatrice des questions relatives aux délinquantes au dernier trimestre de l'exercice en cours.

En mars 2002, le Bureau a doté à l'interne le poste de coordonnateur des enquêtes aux termes de l'article 19 et sur des incidents de recours à la force.

Pour répondre à une très importante augmentation du nombre de dossiers reçus du Service correctionnel du Canada, le BEC s'est attaqué à une rationalisation de son processus d'examen des enquêtes aux termes de l'article 19 et des incidents de recours à la force. Il a établi de nouveaux critères, notamment des délais pour l'examen du BEC,

qui devraient permettre d'éliminer l'arriéré d'ici la fin de l'exercice en cours et empêcher que se produise de nouveau une telle surcharge administrative.

Orientation stratégique 5 : Stratégie permanente d'évaluation du rendement

Il s'agit ici de valider les données à recueillir aux fins d'évaluation du rendement, y compris le processus de collecte. Le but est de veiller à ce que le BEC ait une base d'information exhaustive et fiable à des fins d'évaluation et de prise de décisions, ce qui lui permettra de mieux prévoir les changements à la demande et d'y répondre.

À la suite d'un examen rigoureux et d'une analyse détaillée par le personnel responsable des enquêtes, le Bureau a déterminé la nature des données qu'il doit recueillir pour gérer les enquêtes.

En fait, la validation des données à recueillir constitue non seulement une étape essentielle à la reconfiguration de l'application frontale du SIP, mais aussi à l'établissement du prototype de fiche d'évaluation des problèmes systémiques.

Tel qu'indiqué précédemment, les enquêteurs se servent actuellement de ce modèle pour évaluer, rapporter et cerner les changements quant au rendement des établissements dont ils ont la responsabilité.

Le Bureau a terminé l'examen du processus de collecte de données en ce qui concerne le SIP, mais il ne peut en dire autant en ce qui concerne fiche d'évaluation des problèmes systémiques. L'utilité de cet instrument fera d'ailleurs l'objet d'un examen à la fin du présent exercice.

Le Bureau a établi, dans le cadre de ses activités de planification stratégique, un certain nombre d'indicateurs du rendement. Toutefois, il ne pourra en déterminer la validité, dans le contexte des stratégies d'évaluation et de mesure du rendement , qu'après avoir réalisé des progrès par rapport aux autres engagements pris dans son plan stratégique.

Le prototype de fiche d'évaluation des problèmes systémiques n'a pas encore généré suffisamment de données pour permettre d'établir un index du rendement des établissements. La nouvelle version du SIP, qui devrait être opérationnelle à l'automne 2002, permettra au Bureau d'effectuer un suivi du nombre de recommandations présentées aux directeurs de chaque établissement du SCC. Enfin, la mise en œuvre du cadre de planification intégré permettra de mettre à l'épreuve les critères et les mesures du rendement établis par le BEC dans le cadre de ses stratégies d'évaluation et de mesure du rendement.

2.8 Réalisations en matière de rendement

La fonction principale de l'enquêteur correctionnel est de mener des enquêtes indépendantes et d'essayer de trouver une solution aux plaintes individuelles des délinquants. En outre, le Bureau de l'enquêteur correctionnel est tenu de procéder à un

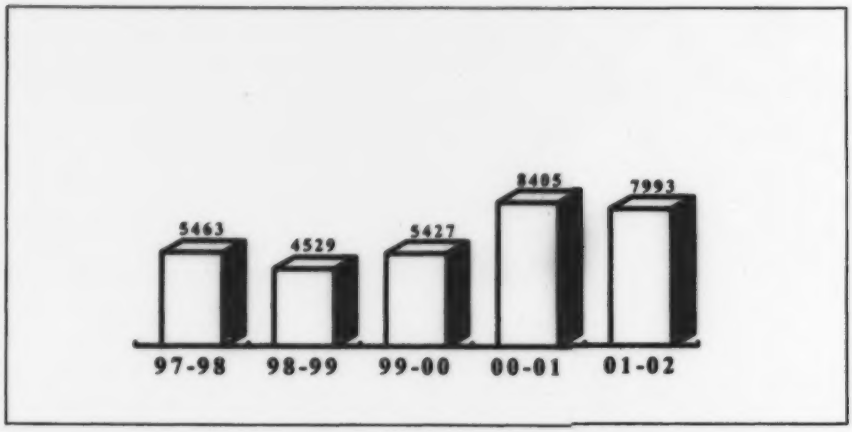
examen, suivi de recommandations, des politiques et des procédures du Service en rapport avec les plaintes des individus afin de s'assurer que les sujets systémiques de plaintes sont repérés et traités de façon appropriée. Le rapport annuel de cette année contient des observations et des recommandations précises dans 22 domaines, notamment les transfèrements, la double occupation des cellules, la préparation des cas et l'accès à des programmes. Ce faisant, le Bureau assure au public canadien que le système correctionnel fédéral est géré de façon efficiente, équitable et juste.

Toutes les plaintes reçues par le Bureau sont examinées et font l'objet d'une enquête préliminaire pour bien comprendre le problème en cause. Après cet examen initial, s'il est déterminé que le domaine de la plainte n'entre pas dans le mandat du Bureau, on indique au plaignant la voie de recours appropriée et, si c'est nécessaire, la manière d'y avoir accès. Dans les cas qui entrent dans le mandat du Bureau, on remet au plaignant un relevé détaillé des politiques et procédures du Service qui s'appliquent à son cas. Quand cela est jugé nécessaire, on organise une entrevue avec le délinquant.

En plus de répondre à des plaintes individuelles, le Bureau rencontre régulièrement les comités de détenus et d'autres organisations de délinquants. Deux fois l'an, il procède à des visites annoncées dans chaque établissement, visites au cours desquelles les enquêteurs rencontrent tout détenu ou groupe de détenus qui en fait la demande.

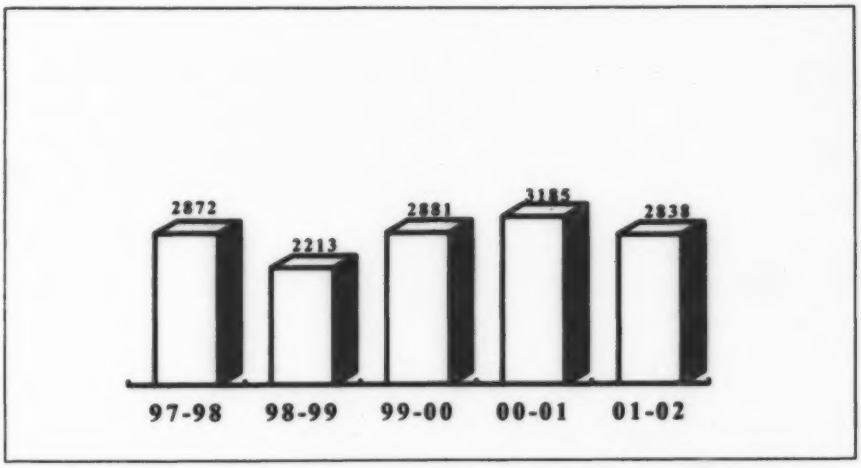
Entre le 1er avril 2001 et le 31 mars 2002, le Bureau a enregistré le nombre presque sans précédent de 7 993 contacts avec des délinquants ou en leur nom. L'importance de ce volume de contacts reflète les efforts du Bureau pour offrir la plus grande accessibilité possible à la population délinquante. Cela souligne également le fait que les délinquants continuent d'avoir confiance dans le Bureau, en tant que recours valable pour la résolution de problèmes, et démontre une plus grande compréhension de notre mandat, de notre rôle et de nos responsabilités.

PIÈCE 3 – Nombre de contacts reçus de la population carcérale



Toujours au cours de l'année faisant l'objet du rapport, les enquêteurs du Bureau ont passé 344 jours dans les pénitenciers fédéraux et effectué 2 838 entrevues. Nous avons également tenu plus de 300 rencontres avec diverses organisations de délinquants, notamment des comités de détenus, des groupes de condamnés à perpétuité, des associations de détenus noirs, et des fraternités et des sororités autochtones.

PIÈCE 4 – Entrevues avec des délinquants



Afin de se conformer aux recommandations de la Commission Arbour[1], le Bureau a examiné 1 037 bandes vidéo montrant des interventions par des équipes pénitentiaires d'intervention en cas d'urgence (EPIU) et autres documents relatifs au recours à la force, en comparaison à 546 l'année précédente et à 451 en 1999-2000. Par ailleurs, tout au long de l'année sur laquelle porte le rapport, le Bureau a constaté que ses propres recommandations ont contribué dans une certaine mesure à améliorer l'examen par le SCC, dans les établissements ainsi qu'aux échelons régional et national, des incidents où les agents ont eu recours à la force. Par conséquent, le Bureau a rationalisé son processus d'examen et concentrera ses efforts sur les incidents de recours à la force survenus dans les établissements ou régions, lesquels continuent de présenter de graves problèmes de conformité sur le plan juridique et en ce qui concerne la procédure et la politique. Il a également examiné 115 rapports relatifs à des enquêtes menées par le Service correctionnel du Canada en application de l'article 19 de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*.

Par suite de ces enquêtes et examens, le Bureau a formulé des recommandations précises au Service correctionnel du Canada portant sur les mesures correctives à prendre pour régler ces problèmes opérationnels.

---

[1] *L'Honorable Louise Arbour, Commission d'enquête sur certaines événements survenus à la Prison des femmes de Kingston, 1996.*

Comme l'indiquent les statistiques plus haut, la présente année s'est avérée exceptionnellement pleine de défis pour notre Bureau. Le niveau de nos activités, qui est parmi le plus élevé de ces dernières années, démontre clairement l'impact de la mise en œuvre par le Bureau des recommandations formulées par le vérificateur général en décembre 1997[2].

Les activités du Bureau sont en accord avec son mandat législatif. Tout en demeurant soucieux de l'économie, de l'efficience et de l'efficacité, le Bureau a augmenté sa contribution au traitement sécuritaire, juste, humain et équitable des délinquants sous responsabilité fédérale.

En fournissant un exutoire viable et crédible pour les tensions et pressions qui se développent inévitablement en milieu pénitentiaire, le Bureau contribue à la réduction du nombre de perturbations et autres actes de violence très coûteux. Le Bureau contribue aussi à la sécurité de toutes les collectivités en aidant à faire en sorte que les délinquants sous responsabilité fédérale libérés sont non seulement traités de façon juste et humaine, mais reçoivent également une aide appropriée dans leurs efforts pour devenir des citoyens respectueux de la loi.

---

[2] *Rapport du vérificateur général du Canada à la Chambre des communes, chapitre 33 - L'Enquêteur correctionnel du Canada, décembre 1997.*

Annexe A

Aperçu du rendement financier

Annexe A : Aperçu du rendement financier

Tableau financier 1

Sommaire des crédits approuvés

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)			
Crédit	**Dépenses prévues**	**2001-02 Total des Autorisations**	**Dépenses réelles**
Bureau de l'enquêteur correctionnel			
(30) Dépenses de fonctionnement	1749	2657	2516
Dépenses en capital	-	-	-
Subventions et contributions	-	-	-
Enquêteur correctionnel – Traitement et allocation pour automobile	-	-	-
(5) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	223	223	223
Total pour l'organisme	**1972**	**2880**	**2739**

Tableau financier 2

Comparaison entre les dépenses totales prévues et les dépenses réelles

Dépenses ministérielles prévues par rapport aux dépenses réelles			
	2001-2002		
Secteur d'activité	**Dépenses prévues**	**Total des autorisations**	**Dépenses réelles**
ETP	19	25	25
Dépenses de fonctionnement	1972	2880	2739
Dépenses en capital	-	-	-
Subventions et contributions	-	-	-
Dépenses totales brutes	1972	2880	2739
Moins :	-	-	-
Recettes disponibles			
Dépenses totales nettes	**1972**	**2880**	**2739**
Autres recettes et dépenses	-	-	-
Recettes non disponibles	-	-	-
Coûts des services fournis par d'autres ministères	121	121	121
Coût net du programme	**2093**	**3001**	**2860**

Tableau financier 3

Comparaison dans le temps entre les dépenses totales prévues et les dépenses réelles

Comparaison dans le temps entre les dépenses ministérielles totales prévues et les dépenses réelles (en millions de dollars)					
			2001-2002		
Secteur d'activité	Réelles 1999-2000	Réelles 2000-2001	Dépenses prévues	Total des autorisations	Réelles
Bureau de l'enquêteur correctionnel	2007	2070	1972	2880	2739
Total	**2007**	**2070**	**1972**	**2880**	**2739**

Annexe B

Autres informations

Annexe B : Autres informations

i) Personnes ressources pour d'autres informations

Nom	Titre	Adresse	N° de tél.	N° de téléc.
R.L. Stewart	Enquêteur correctionnel	B. P. 3421 Succursale D Ottawa (Ontario) K1P 6L4	(613) 990-2689	(613) 990-9091
Ed McIsaac	Directeur exécutif	B. P. 3421 Succursale D Ottawa (Ontario) K1P 6L4	(613) 990-2691	(613) 990-9091

ii) Site Web de l'organisme : www.oci-bec.gc.ca

iii) Adresse électronique de l'organisme : org@oci-bec.gc.ca

iv) Lois appliquées et règlements connexes

Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition, Partie III. (L.R.C., 1992, Ch. 20).

v) Rapports annuels prévus par le loi et autres rapports

Rapport annuel de l'enquêteur correctionnel.